

***GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
IMPLEMENTASI KONSEP GREEN BUSINESS DALAM
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI PADA PT HOLCIM INDONESIA Tbk.)***

DISERTASI

**Diajukan Kepada Program Doktor Manajemen
Untuk Memeroleh Gelar Doktor**



1956

Oleh:

**Agus Sugiarto
NIM: 922014012**

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA
SALATIGA
2018**



PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Sugianto
NIM : 92 2014 012 Email : Agus.Sugianto@staff.uksw.edu
Fakultas : FEB Program Studi : Doktor Manajemen
Judul tugas akhir : Green Human Resource Management : Implementasi Konsep Green
Business Management Sumber Daya Manusia
(Studi Pada PT. Haloim Indonesia Tbk)
Pembimbing : 1. Prof. Christantius Dwiatmadja, SE., M.E., Ph.D
2. Ir. Lili Suharti, MM., Ph.D
3.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.

Salatiga, 22 Oktober 2018





PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agus Sugiarto
NIM : 92 2014 012 Email : Agus.Sugiarto @staff.uksw.edu
Fakultas : FEB Program Studi : Doktor Manajemen
Judul tugas akhir : Green Human Resource Management : Implementasi
konsep Green Business Dalam Management Sumber Daya Manusia
(Studi Pada PT Holcim Indonesia Tbk)

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif** kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

- ☐ a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- ☒ b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA**

* Hak yang tidak terbatas hanya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak non-eksklusif kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat mengumpulkan hasil karya mereka masih memiliki hak copyright atas karya tersebut.

** Hanya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing I dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 22 Oktober 2018

Agus Sugiarto

Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Mengetahui,

Prof. Christantius Dwiatmadja
Tanda tangan & nama terang pembimbing I

Ir. Iki Suharti, M.M., Ph.D
Tanda tangan & nama terang pembimbing II

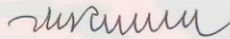
DISERTASI

*GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
IMPLEMENTASI KONSEP GREEN BUSINESS
DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI PADA PT HOLCIM INDONESIA Tbk.)*

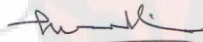
Oleh:

AGUS SUGIARTO

Menyetujui,



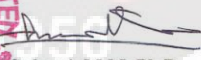
Prof. Christantius Dwiatmadja, S.E, M.E., Ph.D.
Promotor



Ir. Lieli Suharti, M.M., Ph.D.
Ko-Promotor

Mengetahui,

Ketua Program Doktor Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Kristen Satya Wacana


Ir. Lieli Suharti, M.M., Ph.D.

Disetujui untuk Lulus Tanggal: 21 November 2018

*GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
IMPLEMENTASI KONSEP GREEN BUSINESS
DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
(STUDI PADA PT HOLCIM INDONESIA TBK.)*

DISERTASI

Diajukan untuk memperoleh gelar Doktor
Di Universitas Kristen Satya Wacana

Telah dipertahankan dalam Ujian Terbuka
Disertasi Doktor Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Kristen Satya Wacana
yang dipimpin oleh Rektor Magnificus

Neil Samuel Rupidara, S.E., M.Sc. Ph.D

Promotor : Prof. Christantius Dwiatmadja SE, ME, Ph.D

Ko Promotor : Ir. Lieli Suharti, MM, Ph.D

Penguji : 1. Roos Kities Andadari, S.E, MBA, Ph.D
2. Dr. Gatot Sasongko , S.E., M.E
3. Hari Sunarto, S.E., MBA., Ph.D
4. Dr. Tjokorda Gde Raka Sukawati, S.E., M.M.

ABSTRAK

Fenomena kerusakan lingkungan alam memicu perusahaan untuk menerapkan konsep *green business* dalam kegiatannya. Salah satu bentuk penerapan *green business* oleh perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah *green human resource management* (Green HRM) yang bertujuan membentuk budaya dan perilaku ramah lingkungan dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan / faktor yang mendorong dilaksanakan *Green Business*, untuk mengetahui proses implementasi, serta untuk mengetahui dampak dari implementasi konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Penelitian menggunakan data kualitatif yang diperoleh melalui *Focus Group Discussion* (FGD), dan wawancara mendalam dengan sejumlah informan kunci, serta observasi di area perkantoran dan lokasi pabrik. Penelitian dilakukan secara studi kasus pada sebuah perusahaan multinasional yang memiliki reputasi ramah lingkungan di Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peraturan/regulasi tingkat internasional maupun nasional, dan desakan/tuntutan dari stakeholder merupakan hal yang menjadi determinan pendorong eksternal dalam implementasi konsep *green business*. Sedangkan determinan pendorong dari internal perusahaan adalah kesadaran dan komitmen pimpinan perusahaan. Kesadaran dan komitmen pimpinan menentukan kualitas penerapan konsep *green business* dalam manajemen sumber daya manusia atau disebut dengan Green HRM, yang selanjutnya membentuk budaya dan perilaku ramah lingkungan. Penerapan konsep *green business* dalam bidang manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam beberapa fungsi, yaitu fungsi rekrutmen, fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan, fungsi pemberdayaan, fungsi penilaian kinerja, fungsi kompensasi dan hukuman, serta fungsi kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Proses implementasi konsep *green business* dalam fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menentukan pula kualitas budaya ramah lingkungan dalam perusahaan.

Akhirnya budaya dan perilaku ramah lingkungan dalam perusahaan membawa dampak positif secara individual karyawan dan organisasional. Dampak individual karyawan meliputi kompetensi *green* lebih yang baik dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dampak secara organisasional adalah efisiensi sumber daya dan citra positif perusahaan. Dampak tersebut akhirnya dapat mendukung keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (*Cooperate Sustainability*).

Kata Kunci: Ramah Lingkungan, *Green Business*, *Green HRM*, *Cooperate Sustainability*

ABSTRACT

Environmental destruction phenomenon prompts companies to implement the concept of green business in their activities. Companies apply green human resource management (Green HRM) aiming at shaping the culture and environmentally friendly behavior. This study aims to identify the determining factors that encourage the implementation of Green Business, to recognize the implementation process, and to determine the impact of implementation of the Green Business concepts in human resource management within a company. The study used qualitative data obtained through Focus Group Discussion (FGD), and in-depth interviews with key informants, as well as observations in office and factory locations. The study was conducted in a case study on a multinational company that has an environmentally friendly reputation in Indonesia.

The findings indicate that the regulation at both international and national levels, and the insistence of stakeholders become the external driving determinant in the implementation of green business concept. While the internal driving determinants of the company are the awareness and commitment of the corporate management. The awareness of the top management as well as their commitment determine the quality of the application of the green business concept in the Green HRM, which further shapes the culture, and promotes an environmentally friendly behavior. Green business concepts in human resource management are applied in several functions, namely recruitment function, training function and employee development, empowerment function, performance appraisal function, compensation and punishment function, and employee health and safety function. The implementation process of green business concept in human resource management functions also determine the quality of environmentally friendly culture within the company.

Eventually the culture and eco-friendly behavior within the company convey a positive impact on the individual employee as well as at organizational basis. Individual employee impacts include better green competence and employee job satisfaction, while the impact for the organization are the efficiency in consuming the resources and the positive image that company obtains. This impact can ultimately support a sustainable competitive advantage for the company (Cooperate Sustainability).

Keywords: Green Environment, Green Business, Green HRM, Cooperate Sustainability

RINGKASAN EKSEKUTIF

Setiap perusahaan berusaha untuk membangun strategi dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, melalui sumber daya yang dimiliki. Sumber daya perusahaan baik sumber daya internal maupun eksternal dioptimalkan dalam rangka untuk menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hanya perusahaan yang memiliki sumberdaya bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya yang dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan.

Salah satu sumber daya perusahaan adalah lingkungan. Sumber daya lingkungan merupakan sumber daya eksternal perusahaan yang memiliki peran penting dalam keberlanjutan perusahaan. Fenomena kerusakan lingkungan hidup memicu munculnya berbagai tekanan stakeholder yang dapat menciptakan dan meningkatkan kesadaran akan etika lingkungan bagi perusahaan. Kesadaran etika lingkungan menjadi pemicu munculnya konsep perusahaan yang ramah lingkungan (*green company*) yang selanjutnya diimplementasikan dalam bentuk konsep *green business*, yaitu aktivitas perusahaan yang berkomitmen terhadap prinsip kelestarian lingkungan dalam operasi mereka, berusaha untuk menggunakan sumber daya terbarukan, dan mencoba meminimalkan dampak negatif dari aktivitas mereka.

Implementasi konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu strategi perusahaan dalam menciptakan keunikan perusahaan dan dapat berdampak positif bagi lingkungan, stakeholder serta dampak terhadap efisiensi sumber daya perusahaan. Penerapan konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia disebut juga dengan istilah *Green Human Resource Management (Green HRM)*. *Green HRM* merupakan salah satu bentuk perwujudan *Green Business* yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan. *Green HRM* pada dasarnya merupakan konsep yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun perilaku dan budaya ramah lingkungan baik perilaku secara organisasional maupun perilaku individual.

Konsep *Green Business* sudah lama dikenal, namun demikian implementasi konsep tersebut dalam fungsi-fungsi perusahaan belum banyak

dilakukan, termasuk implementasi dalam fungsi manajemen sumber daya manusia. Pertanyaan yang perlu dijawab dalam hal ini adalah faktor-faktor apa saja yang mendorong dilaksanakan *Green Business*, bagaimana proses implementasi konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia, serta apa saja dampak dari implementasi konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia.

Padangan mendasar disertasi ini adalah implementasi konsep *Green Business* dalam manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu strategi yang dibangun oleh perusahaan dalam menciptakan keunikan dan budaya perusahaan, menciptakan efisiensi sumber daya, serta berdampak positif bagi kelestarian lingkungan, yang akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan. Disertasi ini terdiri dari 8 bab, yaitu pendahuluan dan latar belakang (bab 1), tinjauan teori dan kerangka pikir (bab2), metode penelitian (bab 3), penyajian hasil dan analisis hasil penelitian (bab 4- bab 6), sintesis hasil penelitian (bab 7), serta penutup, saran dan rekomendasi (bab 8).

Disertasi ini ditulis berdasarkan penelitian pada PT Holcim Indonesia Tbk., salah satu perusahaan berpredikat ramah lingkungan yang bereputasi secara nasional maupun internasional. Pengambilan data dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam (*indepth interview*), serta observasi dengan beberapa informan kunci dalam implementasi konsep *Green Business* di PT Holcim Indonesia Tbk.

KATA PENGANTAR

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh masyarakat global adalah fenomena pemanasan global yang salah satu penyebabnya adalah kerusakan lingkungan akibat dari aktivitas manusia. Aktivitas manusia termasuk aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan memiliki potensi yang besar untuk menimbulkan dampak negative terhadap lingkungan. Oleh karena itu setiap perusahaan seharusnya menyadari dan selanjutnya memiliki komitmen untuk mengurangi dampak lingkungan dari kegiatannya. Implementasi konsep *Green Business* dalam operasi perusahaan merupakan salah satu kontribusi nyata dari perusahaan dalam melestarikan lingkungan. Hal itulah yang mendasari penulisan disertasi ini.

Disertasi ini ditulis berdasarkan penelitian secara studi kasus (*Best Practice*) pada PT Holcim Indonesia Tbk., sebuah perusahaan yang telah memiliki reputasi ramah lingkungan. Pada Tahun 2018 PT Holcim Indonesia telah meraih penghargaan sebagai *Green Company* terbaik di Indonesia. Disertasi ini menggambarkan bagaimana PT Holcim Indonesia Tbk membangun budaya ramah lingkungan melalui konsep *Green Human Resource Management* (Green-HRM).

Penulis berharap disertasi ini bermanfaat bagi para pembaca, dan memberikan kontribusi dalam upaya peningkatan kesadaran, komitmen serta kontribusi perusahaan/organisasi dalam pelestarian lingkungan. Mohon maaf atas segala kekurangan dan keterbatasan.

Salatiga, 21 November 2018

Agus Sugiarto

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kepada Tuhan karena hanya berkat dan tuntunanNya saya bisa menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi ini. Penelitian dan penulisan disertasi ini merupakan salah satu bagian dari penyelesaian tugas belajar saya dalam program Doktor Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW).

Saya menyadari bahwa dalam proses penyelesaian tugas belajar, penelitian dan penulisan disertasi ini saya telah banyak mendapatkan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Universitas Kristen Satya Wacana dan Pimpinan fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB) UKSW yang telah memberikan kesempatan dan kepercayaan serta dukungan kepada saya untuk melaksanakan tugas belajar pada program Doktor Manajemen.

Selama proses penelitian dan penulisan disertasi, saya telah banyak mendapatkan bimbingan dan masukan yang sangat membantu. Terima kasih kepada Profesor Christantius Dwiatmadja, S.E.,M.E., Ph.D dan Ibu Lieli Suharti, S.E.,MM, Ph.D., sebagai Promotor dan Kopromotor saya. Terima kasih atas waktu, bimbingan, serta perhatian yang diberikan selama penelitian dan penulisan disertasi ini. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada para penguji dalam ujian kualifikasi, ujian proposal, serta ujian kelayakan disertasi. Terima kasih kepada Profesor Supramono, S.E. MBA, DBA., Bapak Hari Sunarto, S.E.,MBA, Ph.D., Bapak Dr.Gatot Sasongko, S.E.,M.E., serta Ibu Roos Kities Andadari, S.E.,MBA. Ph.D., serta Bapak Dr. Tjokorda Gde Raka Sukawati , S.E.,M.M. dari Universitas Udayana Bali yang telah memberikan waktu dan perhatian, saran/masukan yang sangat bermanfaat dalam penulisan disertasi ini. Tidak lupa saya juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh pengajar dan staf administrasi pada program Doktor Manajemen FEB UKSW, yang telah memberikan dedikasinya kepada seluruh mahasiswa.

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan yang memiliki reputasi ramah lingkungan di Indonesia. Melalui perusahaan ini saya bisa belajar dan mendapatkan berbagai data penelitian yang sangat penting dalam disertasi ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada PT Holcim Indonesia Tbk. yang telah memberi kesempatan bagi saya untuk belajar dan mendapatkan data penelitian. Terima kasih kepada para informan penelitian: Ibu Wiwik Muji Wahyuni (Organization & Human Resource Director PT Holcim

Indonesia Tbk), Bapak Oepoyo Prakoso (Corporate Environment & Management System, Sustainable Development Manager PT Holcim Indonesia Tbk.), Ibu Ummu Azizah Mukarnawati (Corporate Social Responsibility Manager PT Holcim Indonesia Tbk.), Bapak Abdi Hamdani (Corporate Communication Manager PT Holcim Indonesia, Tbk.), Bapak Yudhie Kristanto (Karyawan PT Holcim Indonesia Tbk.).

Dalam penelitian dan penulisan disertasi saya juga telah mendapatkan dukungan melalui program hibah penelitian disertasi Doktor Tahun Anggaran 2017. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Terima kasih juga saya sampaikan kepada Kantor Pembantu Rektor V UKSW yang telah memfasilitasi hibah penelitian ini.

Selama proses belajar di Program Doktor Manajemen FEB UKSW, saya telah banyak dukungan dari rekan-rekan mahasiswa, untuk itu saya mengucapkan terima kasih atas dukungan dan kebersamaan kita. Ibu Yustina Ertie, terima kasih atas bantuan dalam proses pengambilan data penelitian. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada seluruh rekan staf pengajar dan staf administrasi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis UKSW.

Tidak lupa saya mengucapkan terima kasih atas dukungan dan perhatian yang luar biasa dari keluarga kecil saya. Terima kasih kepada istri tercinta Sinopta Hermawati, serta kedua jagoan saya Adrian Herma Sugiarto dan Devano Herma Sugiarto. Terima kasih kepada keluarga besar saya di Jepara yang selalu memberikan dukungan doa.

Sekali lagi saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan serta perhatian dalam pelaksanaan tugas belajar saya, penelitian dan penulisan disertasi ini. Saya menyadari disertasi ini belumlah sempurna, masih banyak kelemahan dan keterbatasan, namun demikian biarlah karya kecil ini saya persembahkan untuk kemuliaan nama Tuhan, serta semoga bermanfaat bagi para pembaca. Tuhan memberkati.

Salatiga, 21 November 2018

Agus Sugiarto

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	II
ABSTRACT	III
RINGKASAN EKSEKUTIF	IV
KATA PENGANTAR	VI
UCAPAN TERIMA KASIH	VII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR TABEL.....	XI
DAFTAR GAMBAR	XII
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. LATAR BELAKANG	1
1.2 PENGERTIAN IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN HRM</i>	9
1.3 CELAH PENELITIAN.....	14
1.4 PERSOALAN DAN MASALAH PENELITIAN.....	21
1.5 TUJUAN PENELITIAN.....	22
1.6 MANFAAT PENELITIAN	23
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	26
2.1 PENGERTIAN KONSEP DAN NALAR	26
2.2 DETERMINAN PENDORONG IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i>	35
2.3. IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	47
2.4 DAMPAK DARI IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM	63
2.5 PERSPEKTIF TEORI TERKAIT IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i>	68
2.6 KERANGKA PIKIR PENELITIAN.....	81
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	88
3.1 JENIS PENELITIAN	88
3.2 OBYEK DAN SUBYEK PENELITIAN.....	90
3.3 SUMBER DATA DAN INFORMAN PENELITIAN	91
3.4 TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	102
3.5 TEKNIK ANALISA DATA	107
3.6 TAHAPAN PENELITIAN.....	109
BAB 4 DETERMINAN PENDORONG <i>GREEN BUSINESS</i> PADA PT HOLCIM INDONESIA TBK.....	113
4.1 PROFIL SINGKAT PT HOLCIM INDONESIA TBK.....	113
4.2 EKSPLORASI DETERMINAN PENDORONG PELAKSANAAN IMPLEMENTASI <i>GREEN BUSINESS</i> PADA PT HOLCIM INDONESIA TBK.	118
4.3 ANALISIS HASIL EKSPLORASI DETERMINAN PENDORONG PELAKSANAAN IMPLEMENTASI <i>GREEN BUSINESS</i> DI PT HOLCIM INDONESIA TBK.	133

BAB 5 IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM DI PT HOLCIM INDONESIA TBK.....	157
5.1 EKSPLORASI IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM DI PT HOLCIM INDONESIA TBK	157
5.2. ANALISIS HASIL EKPLORASI PROSES IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	171
BAB 6 DAMPAK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	204
6.1 DAMPAK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM.....	204
6.2 ANALISIS DAMPAK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM.....	210
BAB 7 SINTESIS HASIL PENELITIAN.....	225
BAB 8 PENUTUP	245
8.1 KESIMPULAN.....	245
8.2 IMPLIKASI PENELITIAN	247
REFERENSI.....	251

DAFTAR TABEL

TABEL 1. KUTIPAN RANGKING NEGARA BERDASARKAN THE ENVIRONMENTAL PERFORMANCE INDEX (EPI) TAHUN 2016	19
TABEL 2 STUDI TERDAHULU YANG FOKUS MENGAJI BERBAGAI FAKTOR PENDORONG IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> PADA PERUSAHAAN.....	36
TABEL 3 PENELITIAN TERDAHULU YANG FOKUS MENGAJI TENTANG PELAKSANAAN IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM	47
TABEL 4 BEBERAPA FUNGSI <i>HRM</i> DAN CARA MEMBUATNYA RAMAH LINGKUNGAN	53
TABEL 5 RINGKASAN PROSES MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERLIBAT DALAM SDM RAMAH LINGKUNGAN	55
TABEL 6 PENELITIAN TERDAHULU YANG FOKUS MENGAJI TENTANG DAMPAK DARI IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM	64
TABEL 7 INFORMAN PENELITIAN.....	94
TABEL 8 PROFIL PENDIDIKAN KARYAWAN PT HOLCIM INDONESIA TBK.	117
TABEL 9 REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN TENTANG DETERMINAN PENDORONG PELAKSANAAN <i>GREEN BUSINESS</i>	133
TABEL 10 BENTUK KOMITMEN RAMAH LINGKUNGAN PT HOLCIM INDONESIA TBK	146
TABEL 11 HASIL IDENTIFIKASI DETERMINAN PENDORONG/STIMULUS IMPLEMENTASI <i>GREEN BUSINESS</i> PT HOLCIM INDONESIA TBK.	155
TABEL 12 REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN TENTANG IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM FUNGSI MSDM.....	172
TABEL 13 BENTUK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM DI PERUSAHAAN RAMAH LINGKUNGAN	202
TABEL 14 REKAPITULASI DATA HASIL PENELITIAN TENTANG DAMPAK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM.....	211
TABEL 15 HASIL IDENTIFIKASI DAMPAK IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM	223

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1 TEORI <i>TRIPLE BOTTOM LINE</i>	73
GAMBAR 2 CONTINGENT RBV OF PROACTIVE CORPORATE ENVIRONMENTAL STRATEGY.....	76
GAMBAR 3 PETA KELOMPOK STAKEHOLDER GLOBAL PERUSAHAAN MULTINASIONAL.....	78
GAMBAR 4 HUBUNGAN ANTAR TEORI	79
GAMBAR 5 KERANGKA PIKIR PENELITIAN	84
GAMBAR 6 TRIANGGULASI METODE.....	102
GAMBAR 7 TRIANGGULASI SUMBER DATA	106
GAMBAR 8 TEKNIK ANALISIS DATA KUALITATIF.....	109
GAMBAR 9 TAHAPAN PENELITIAN.....	112
GAMBAR 10 PETA PERKEMBANGAN PT HOLCIM INDONESIA Tbk.	114
GAMBAR 11 NILAI-NILAI PT HOLCIM INDONESIA Tbk.....	116
GAMBAR 12 STRUKTUR ORGANISASI PT HOLCIM INDONESIA Tbk.....	117
GAMBAR 13 PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN PERILAKU RAMAH LINGKUNGAN	187
GAMBAR 14 KETERLIBATAN DAN PERAN DALAM PERILAKU RAMAH LINGKUNGAN	191
GAMBAR 15 BEBERAPA PRESTASI PT HOLCIM INDONESIA DALAM <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM BEBERAPA TAHUN TERAKHIR	208
GAMBAR 16 PROSES IMPLEMENTASI KONSEP <i>GREEN BUSINESS</i> DALAM MSDM PADA PT HOLCIM INDONESIA Tbk.	226
GAMBAR 17 MODEL IMPLEMENTASI GREEN HRM DI PERUSAHAAN.....	242
GAMBAR 18 PENDEKATAN HIJAU.....	243